

社長が頑張らなくても社員が動く 「クレド」をカリスマにする方法!!

Special
Feature
3
March

経営には人の悩みがつきものです。すべての経営者が人についての悩みを持っていると言っても過言ではないでしょう。中でも、「言われたことしかやらない」「自分で考えて行動しない」など、社員の自律に関する悩みは多くの経営者の共通課題になっています。今回は、本誌企画でもたびたび紹介した「クレド」（経営理念をまとめたカード）を活用する、自律した社員の育成術を考察していきます。クレドそのものをカリスマにし、カリスマ経営から脱却する方法をご覧ください。

「経営堂」登録コンサルタント
<http://www.kenshudo.net>

トリプルグッド税理士法人
代表社員
税理士・行政書士
実島 誠

URL <http://www.triplegood.co.jp>

E-mail info@triplegood.co.jp

「クレド」10年ぶり 10年連続の業績アップ

筆者が代表を務める「トリプルグッド税理士法人」は、1997年に個人事務所として創業し、今年で17年目を迎えました。

顧客ゼロ、社員ゼロからスタートし、当初7年間は業績がまったく伸びず非常に苦労しましたが、10年前に「クレド」を導入してから、現在まで毎年20%の業績アップを継続することができ、今ではグループ全体で100名近くのメンバーを擁するまでに成長することができました。

また、「Great Place To Work (R)」の「働きがいのある会社ランキング（従

業員25〜99人部門）」では2014年、日本第1位、3年連続ベストカンパニーに入賞し、会計事務所が経営支援力を競う全国イベント「会計事務所甲子園」第1回決勝大会でも、日本一となることができました。

当社のような専門サービス業では、人が育たなければ、業績を伸ばすことができません。10年前にクレドを導入してから、少しずつ人が育ちはじめ、気がつけば、仕事を任せられることができる、自律した多くの幹部社員が育っていました。

仕事の経験を積んで、知識やスキルを身につけることができれば、定型的な仕事を無難にこなすことはできるでしょう。しかし、顧客が喜ぶような心のもつた仕事、クレームの処理、部下や後輩の育成、顧客と利害が相反する状況の判断や行動が、知識やスキルを身に付けただけで出来るのでしょうか？また、そのよう

弊社、朝礼時の風景



な仕事を価値観が共有できない社員に任せられることができるでしょうか？

筆者は、人が育たない最大の理由は「会社が知識やスキルの教育はしていても、価値観の教育ができていないから」と考えています。

クレドを活用すれば、知識やスキルだけでなく、社員の価値観を育成することができます。社長に代わって、社長が大事にしている価値観で、判断し行動できる経営幹部、社員を育成することができます。



「クレド」とは何か？

クレド (Credo) とは、ラテン語で「信条」「志」を意味する言葉です。昨今では、企業の経営理念などを一枚のカードにまとめた、「クレドカード」を指す言葉として定着しています。クレドは、「ザ・リッツ・カールトン」や「ジョンソン・エンド・ジョンソン」が活用していることで有名です。クレドを作成し運用している中小企業を本誌でも紹介しているので、既にご存知かと思われます。

多くの企業が経営理念をお持ちだと思いますが、経営理念があっても、社長室の額に飾りっぱなしで社長



クレドカード

はおろか、社員の方々が日常触れる機会がほとんどないといった企業が多いのが現状ではないでしょうか？

どんなに立派な経営理念があっても、それが役員や管理職はもちろん、一般社員の方々にも深く浸透し、経営や実務の現場で日々実践されていないければ意味がありません。経営理念が、社長室の額に飾ってあるだけで、日常触れる機会がない状態では、本来の経営理念の役割を果たすことができないのです。

では、経営理念を深く浸透させ、日々の経営や実務のなかで実践されるようにするには、どのようにすればいいのでしょうか？

ここにクレドの役割があります。いかに素晴らしい経営理念であっても、それに触れる頻度が年に一度や二度など少なければ、役員や社員の方々に浸透することはありません。経営理念をカードにまとめて、仕事

中常に携帯して、朝礼などで活用して、触れる頻度を増やすこと。ここに額に飾った経営理念との大きな違い、クレドの大きな利点があります。

「クレド」の記載内容

ではここでクレドの記載内容を、今一度、簡単に説明します。このクレドには経営理念が記載されますが、ここでは一般的に記載される経営理念を「ミッション」「バリュー」「ビジョン」という言葉で説明します。ちなみに筆者は、これを「経営理念の3点セット」と呼んでいます。この3つが揃うことにより組織が効果的に活動できるようになります (図1)。

なります。

例えば、当社のミッションは「中小企業の100年経営で、日本を元気に！」です。税務会計のサポートを通じて、倒産しない、利益を出し続ける、100年継続する会社を創ることができれば、クライアントの社長、社員、そして、その家族、その会社のお客様が喜びます。また、そんな会社をたくさん創ることができれば、日本を元気にすることがができる。などの内容です。このミッションを達成することを目的に、当社の社員全員が心を揃えて仕事に取り組んでいます。

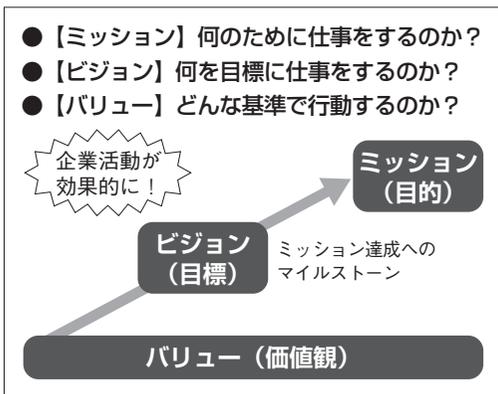
仕事に目的を持ってもらうことにより、自分のためだけでなく、顧客のために仕事に取り組むことができます、顧客に喜んでもらえ、働きたいと感じることが出来ます。また、作業ではなく目的を持って仕事をする事により、チームワークも生まれます。

●「バリュー」とは？

何のために仕事をするのか、その目的が明確であっても、日々の判断や行動基準がずれていては、やはり目的を達成することはできません。その行動基準や価値観のことを「バリュー (value)」と言います。

当社のバリュー項目の一つに「約束納得」というものがあります。「私たちは、お客様との約束を守ります。どんな小さなことであっても、約束の内容を明確にして、お客様に納得して

図1 経営理念の3点セット



いただけるまで対応します」という内容です。当たり前ですが、お客様との約束をいい加減に扱ってしまうのは、ミッションは達成できません。

この「バリュー」は、企業にもよりますが、5〜15個程度設けることが多いようです。

●「ビジョン」とは？

「ビジョン (vision)」とは中期的な「目標」のことです。ミッションという目的を追求するのが企業活動ですが、その目的達成に至る途中経過のマイルストーンのような目標のことを「ビジョン」と言います。

ビジョンがなければ、自分たちが目標に近づいているのかがわかりません。ビジョンは通常、定量的な数値目標で設定します。売上などの定量的な数値目標で表現され、中期的にアップデートされるため、クレド自体には記載されないこと

が多いと言えます。しかし、経営理念の3点セットとして、組織を効果的に活動させるためには必ず作成すべき項目です。

ちなみに当社のビジョンは、「1000社の中小企業の黒字化を、経営支援により実現します」です。

カリスマ経営の悪循環

カリスマ経営には色々な定義が考えられますが、ウイキペディアによるとカリスマとは、「一部の人が持つ、他の人々を引きつけ感銘を与える強力な個人の性質」だそうです。

中小企業の創業経営者には、強烈な個性をお持ちの方が少なくありませんが、そのような属人的な個人の資質だけで、組織を引っ張っている状態がカリスマ経営と言えるでしょうか。

そのような状態だと、社長に依存する組織ができてしまい、社長に代わって意

思決定できるような、社長と同じように判断して行動ができるような経営幹部が育ちにくく、また、事業承継などで二代目にバトンタッチすると、とたんに会社がぐらついてしまうかもしれません。

クレドを活用して人材を育成して権限移譲を進めていけば、まず社長が営業や製造などの現場から離れることができ、次に総務や経理・人事などの管理業務を任せ、経営に専念することが出来るようになります。時間はかかりますが最終的に、経営を任せる後継者を育成することも可能になるでしょう。

カリスマ経営は、自分自身が陣頭指揮をとって組織を動かすという、社長個人の精神的欲求を満たすことができるという側面はあります。しかし、働く社員からすれば、成長しないため、任せてもらおうことができず、やりがいを持って、結

果、賃金も増えないという悪循環です。

また、会社からしても、人が育たず、幹部が育たず、組織が大きくならず、チャンスを活かすこともできないという悪循環です。社長からしても、任せることができなため何でも自分でやらなければならず、経営に時間を割くことが出来ずに、いつまで経っても生産性が低い長時間労働から抜け出せません。

経営者と経営理念を分離する

クレドは、社長が大事だと考える経営理念を文書化したものです。社長の考えをカードにまとめることにより、社長がカリスマではなく、クレドをカリスマにすることが出来ます。

クレドがしっかりと浸透すれば、社長がいちいち個々の社員に口伝えて指導しな

くても、クレドを使って他の社員が指導してくれるようになりやすくなります。社長の顔色を見るのではなく、クレドを基準に組織が動くようになります。社長がいるときといないときで、社員の態度が変わることもなくなり

ます。先々、社長が退任しても経営理念はしっかりと引き継がれます。古参の幹部と後継者のご子息が、経営方針で対立する可能性も少なくなるでしょう。

つまりクレドの作成により、経営者と経営理念を分離することが可能になります。経営者と経営理念が分離されることにより、経営者がカリスマではなく、クレドをカリスマにすることが出来るのです。

カリスマ経営から脱却して、同じ価値観で判断して行動できる経営幹部、管理職、社員を育成するために、是非クレドの活用に取り組んでみてください。

